

دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية

The role of the organizational structure in managing competencies in public organizations

قلال عبدالقادر¹، مقدود وهيبية²Guellal Abdelkader¹, Megdoud Ouahiba²¹ جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، a.guellal@univ-boumerdes.dz² جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس، o.megdoud@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/ 21

تاريخ الاستلام: 2024/10/ 23

ملخص:

يتناول هذا المقال موضوع دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في الإدارة المحلية على ضوء القانون الجزائري، من خلال محاولة إبراز العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة الكفاءات، ولإثراء الدراسة قمنا بدراسة تطبيقية بالجماعات المحلية لولاية بومرداس، المتمثلة في مديرية الإدارة المحلية للتعرف على الهيكل التنظيمي المطبق وكذا تأثيره على تسيير الكفاءات.

توصلنا من خلال نتائج الدراسة أن هناك علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي المطبق في الإدارة المحلية وإدارة الكفاءات، وهذا راجع إلى تميز الهيكل التنظيمي بمركزية عالية، ودرجة عالية من الرسمية، ونقص المشاركة في اتخاذ القرارات فضلا عن تعدد المستويات الإدارية، هذا ما نتج عنه ضعف استقطاب وتنمية الكفاءات.

كلمات مفتاحية: الهيكل التنظيمي، الكفاءات، إدارة الكفاءات، الإدارة المحلية.

تصنيفات JEL: M10، M12.

Abstract:

This article discusses the role of the organizational structure in managing competencies in local administration in light of Algerian law. It aims to highlight the relationship between the dimensions of the organizational structure and competency management. To enrich the research, we conducted an empirical study in the local communities of Boumerdès Province, specifically within the Directorate of Local Administration, to identify the applied organizational structure and its impact on competency management.

We found from the study results that there is a weak relationship between the organizational structure and competency management in local administration. This is attributed to the high centralization of the organizational structure, a high degree of formality, a lack of participation in decision-making, as well as the multiplicity of administrative levels. Consequently, this has led to a weakness in the attraction and development of competencies.

Keywords: Organizational structure, Competencies, Competency Management, Local Administration.

JEL Classification Codes: M10, M12.

المؤلف المرسل: عبدالقادر قلال ، الإيميل: a.guellal@univ-boumerdes.dz

1. مقدمة:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة رئيسية لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها، حيث يُساهم في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات بشكل سليم ويساعد على نجاح الأسلوب الإداري المتبع من طرف المنظمات، لذا يعد الهيكل التنظيمي الأداة الأساسية التي تضمن توزيع الأفراد على الوظائف والتخصصات المختلفة في المنظمة، ويوفر تنسيق نشاطات الأفراد والجماعة، ويساعد على تطبيق مبدأ تقسيم العمل داخل المنظمة، وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بشكل يمنع تداخل الوظائف والصلاحيات، وبالتالي يؤدي ذلك إلى إنشاء نظام فعال للاتصالات يُساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

يعد دور الهيكل التنظيمي أساسيا في المنظمات الساعية لتحقيق التميز والريادة، من خلال مساهمته في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، وتمكينهم من الوصول للمعلومات والمشاركة بكل سهولة وحرية في مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة روح الإبداع والابتكار، وتحسين الكفاءة لدى العاملين، بحيث تصبح المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، وزيادة قدرتها على الحفاظ على ميزتها التنافسية، لذا نسلط الضوء في هذه الدراسة على دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية في الجزائر.

1.1. الإشكالية:

من خلال ما سبق ارتأينا صياغة الإشكالية كما يلي:

ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية في الجزائر؟

2.1. التساؤلات الفرعية:

قصد الإجابة على هذه الإشكالية المذكورة أعلاه، نطرح التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم الكفاءات ؟
- فيما تتمثل إدارة الكفاءات ؟
- ما هو الهيكل التنظيمي ؟ وما هي أبعاده؟
- ما هو تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمة محل الدراسة؟

3.1. الفرضية:

يهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة، قمنا بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ذات أثر إحصائي بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة الكفاءات في الإدارة المحلية. تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية التالية:
- توجد علاقة ذات أثر إحصائي بين بعد المركزية وإدارة الكفاءات في الإدارة المحلية.
- توجد علاقة ذات أثر إحصائي بين بعد الرسمية وإدارة الكفاءات في الإدارة المحلية.
- توجد علاقة ذات أثر إحصائي بين بعد التخصص وإدارة الكفاءات في الإدارة المحلية.

4.1. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تساهم في إظهار دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية في الجزائر.

5.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى،

- التعريف بالكفاءات البشرية، وتحديد الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات.
- التأكيد على أهمية أبعاد الهيكل التنظيمي والكفاءات في المنظمات العمومية.
- وضع مقترحات وتوصيات المسيرين، من أجل ترقية الأداء الكلي للمنظمات وتحسين الخدمة العمومية.

6.1. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الجزء الذي يساعد الباحث على الاطلاع على الدراسات التي تم تناولها في نفس الموضوع، وتتيح العديد من المعلومات ذات الصلة، وتجنب الباحث من تناول نفس الموضوع الذي تم تناولها، نوجز فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع هي :

● تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، وشاش فؤاد، صاطوري الجودي، عراك عبود عمير الديلمي، 2021، بحيث تطرق الباحثان بدراسة الإشكالية الرئيسية التالية: " ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟"، تناول الدراسة الإطار المفاهيمي للهيكل التنظيمي، وأبعاده في المنظمة، وكذا المفاهيم ذات الصلة بالفعالية ونماذجها، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على دراسة العلاقة بين متغيرات الموضوع من خلال المعاينة وجمع وتحليل البيانات الإحصائية، خلصت الدراسة التطبيقية إلى أن أبعاد الهيكل التنظيمي لا تساهم في فعالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واعتبرت الدراسة أن زيادة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي يقلل من الفعالية المؤسسات.

● أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية، مالكي محمد، 2020/2019، قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي، المركزية، التخصص، الرسمية، وتعزيز المعرفة التشاركية في ظل إدارة المعرفة، بحيث قام الباحث بالتعريف على واقع المعرفة التشاركية، والهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة محل الدراسة، ثم حاول إبراز أهمية الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في المساهمة في تحقيق الأداء الفعال للمؤسسات، ثم قدم تصور عن طبيعة الارتباط بين الهيكل التنظيمي من جهة، و المعرفة التشاركية من جهة أخرى، توصل الباحث من خلال نتائج دراسته أنه لا توجد علاقة معنوية للمعرفة التشاركية في إطار إدارة المعرفة و أبعاد الهيكل التنظيمي، من التخصص، المركزية. وعلاقة إيجابية مع بعد التعقيد والرسمية.

● المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، منصورى إلهام، منصورى كمال، 2014، تناول الباحثان في دراستهما الإشكالية التالية: " جدلية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وتأثير كل منهما على الآخر "، تطرق الباحثان إلى الإطار النظري للدراسة من خلال إظهار مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده، وكذا مفهوم الاستراتيجية، وركزت الدراسة على طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، ودرجة تأثير كل متغير منهما على الآخر، أضفى الدراسة إلى أن العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي عبارة عن علاقة تبادلية تفاعلية، بحيث كل منهما يؤثر في الآخر، ويجب المواءمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، أنها تناولت موضوع الهيكل التنظيمي وأبعاده في المنظمات الاقتصادية، سواء كانت ضمن القطاع الخاص أو العام. بحيث ركزت هذه الدراسات بشكل عام على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في تعزيز فعالية المؤسسات، بالإضافة إلى دورها في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وكذلك استكشاف العلاقة المعقدة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، أما دراستنا تتميز بتركيزها على تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي في فعالية إدارة الكفاءات في الإدارات العمومية الجزائرية.

2. الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات:

سنتطرق في الجانب النظري لإدارة الكفاءات إلى مفهوم الكفاءات، من تحديد تعريف الكفاءات، أبعادها وأنواعها، ثم نتناول مفهوم إدارة الكفاءات، التي نوجزها فيما يلي:

1.1.2. مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الذي اختلف الباحثون في تحديد مفهوم مشترك لها، لذا تعددت مفاهيم الكفاءة برغم من اتفاق الباحثين على الأبعاد المكونة لها، ويمكن إيجاز أهم التعاريف فيما يلي:

1.1.2.1. تعريف الكفاءة:

- عرفت الكفاءة على أنها المعرفة السليمة لكيفية إنجاز العمل، وحسن التصرف في سياق عمل معين، يكون هذا من خلال قدرة الفرد على جمع ومزج المعارف والمعلومات المكتسبة، ومهارة في القيام بالمهام والتعامل مع العاملين، والاستعداد والقدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل، (Diard, Baudion, & Berthet, 2017, p. 39).
- تعرف الكفاءة بأنها مجموع المعارف، والمهارات، والمواقف المطلوبة للعامل، التي تساعد على القيام بالمهام، بالطريقة الصحيحة والفعالة، وتشير الكفاءة إلى قدرة الفرد إلى كيفية التعامل مع موقف أو نشاط مهني، لأجل بلوغ الأهداف المسطرة في المنظمة، (Antoine & Deflandre, 2006, p. 35).
- هي درجة التكامل والتكيف، والقدرة على توفر الظروف والشروط والإمكانات اللازمة، لأداء وظيفة أو مهمة ما في بيئة تنظيمية معينة، وفي سياق محدد، (René, 2014, p. 27). لذا يرتبط مفهوم الكفاءة بالظروف العمل والمناخ التنظيمي وخصائص المنظمة، ومنه يمكن القول أنها المعرفة السلوكية والتفاعلية، ومتباينة تبعاً لظروف العمل والبيئة الخاصة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق تقوم الكفاءة على قدرة العامل لإنجاز الأعمال، بالتنسيق مع الموارد المادية والمالية المتوفرة لدى المنظمة، في نطاق تنظيمي ملائم، (مرزوقي، 2018، صفحة 54).
- تعرف الكفاءة على أنها حسن التنفيذ للأعمال من قبل الأفراد، في مناصب ووظائف عمل محددة، وفي بيئة تنظيمية محددة، ويتطلب حسن التنفيذ قدرة الفرد على اختيار ظروف العمل المناسبة، وتعبئة ومزج الموارد الملموسة، والعمليات والإجراءات المرتبطة بالمنظمة، التي من خلالها تسمح بالوصول الناجح للأهداف. (Mohammad & Ahmed, 2019, p. 08).
- تبعاً للتعريف السابقة يمكن القول أن الكفاءة هي توليفة المعارف، والمعلومات، والمهارات التقنية، التي يكتسبها العامل خلال مساره المهني، والتي تعبر عن قدرته في التصرف بطريقة صحيحة، في إنجاز العمل المطلوبة، بحيث لا يمكن التحقيق الفعلي لهذا التوليفة من العناصر، إلا بتوفر الظروف المناسبة والبيئة الملائمة.

2.1.2. أبعاد الكفاءة:

نلاحظ من خلال تعريف الكفاءة السابقة، أن للكفاءة ثلاث أبعاد أساسية هي:

- المعرفة:

- تعرف المعرفة على مستوى المنظمة، بأنها المعلومات المكتسبة والمتراكمة في سياق تنظيمي، تساعد على إدارة أعمالها ونشاطاتها بطريقة سليمة، والعمل في بيئة معينة، يمكن للمنظمة الاعتماد على المعرفة في إيجاد حلول لوضعيات عمل مختلفة، كما تشير المعرفة أيضاً إلى المعطيات الخارجية، التي يمكن استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة، يمكن استغلالها بسهولة في العمليات والإجراءات التنظيمية، من أجل تطوير محتوى العمل، (بودبوس وزهمول، 2020، صفحة 235).

- تعبر المعرفة عن مجموعة من المعلومات، والبيانات، والقيم المكتسبة عبر الزمن لدى العاملين، التي توظف كمدخلات للنظام، لأجل القيام بعمل أو نشاط معين في المنظمة، أو إيجاد حلول لمشاكل مرتبطة بوضعيات العمل، (حميد، محمد، و سالم، 2019، صفحة 11)، ويرى البعض على أنها القدرة على ترجمة وتحويل المعلومات، والبيانات إلى أداة لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء معين (خيرى، 2012، صفحة 86). ترتبط المعرفة بالفرد وبكل الجوانب المتعلقة به، من خبرة، والحدس، والتفكير، إذن يمكن القول أن المعرفة لا تنفصل عن الأفراد في المنظمة.

تكتسي المعرفة عدة أشكال نذكر منها، (بودبوس وزهمول، 2020، صفحة 236):

- **المعرفة الصريحة:** تتمثل المعرفة الصريحة في المعارف الرسمية الموجودة في المنظمة، على شكل رموز منظمة، ومعبر عنها بأدوات كمية، والقابلة للتحويل والتعلم، كما تظهر المعرفة الصريحة في منتجات وخدمات المنظمة، وكذا عمليات وإجراءات العمل، وهي المعارف التي يمكن تحويلها وإرسالها إلى العاملين الآخرين بشكل نظامي أو صريح.
- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير الرسمية، والذاتية، والمعبر عنها بالأساليب النوعية والحدسية، غير كمية، وغير قابلة للتحويل والتعلم، على عكس المعرفة الصريحة، والتي ترتبط بالأفراد، والفريق داخل المنظمة، وهي أيضاً المعرفة التي تتعلق

بالجانب الإنساني، المحدد في الخبرة، والحدس والتفكير، إذ هي مرتبطة أساسا بالفرد والجماعة، في سياق الثقافة التنظيمية للمنظمة.

- المهارة:

تشير المهارة إلى قدرة الفرد على إنجاز العمل، أو نشاط بشكل ملموس، تبعا لإجراءات تنظيمية وأهداف مسطرة من طرف المنظمة، وهذا ما يميز المهارة عن الأبعاد الأخرى بأنها أكثر ضمنية وفنية، ويصعد تقليدها أو نقلها، لذا المهارة لا تلغي الجانب المعرفي في الفرد، لكن ليست شرط ضروري لتبرير نجاح الفرد في القيام بالمهام المسندة له، (مداحي عرابي، 2011، صفحة 5)

- تعرف المهارة بأنها قابلية العامل في إنجاز مهام محدد، والمتمثلة في القدرة، والسلوك والاستجابة المطلوبة من أجل التجاوب مع فريق العمل في بيئة العمل (Diard، Baudion، و Berthet، 2017، صفحة 39).

- تتعلق المهارة بقدرة العاملين على إنجاز المهام المكلفين بها داخل المنظمة وخارجها، وبهذا تختلف المهارة عن المعرفة، بحيث تتميز بأنها ملموسة وتقنية، توظف المهارة لأجل قيام بأعمال يدوية أو تسيير معدات الإنتاج، تبعا لمسار تنظيمي محدد، وأهداف محددة. وتتعدد أنواع المهارات في المنظمة، منها المهارات الفنية، المهارات الإدراكية، المهارات الإنسانية...، تتوزع هذه الأصناف من المهارة حسب متطلبات العمل، ووفقا للمستويات التنظيمية في المنظمة، إذ نجد المهارات الإدارية في المستويات العليا في المنظمة، أم المهارات الإنسانية ترتبط بالإدارة الوسطى، ونجد المهارات الفنية مطلوبة أكثر في المستوى الإشرافي من المنظمة. (حميد، محمد، وسالم، 2019، صفحة 17).

- الاستعداد:

يقصد به مجموعة من الصفات الشخصية، كالانضباط، والدقة في العمل، والمبادرة في إنجاز المهام، الخ، بحيث يشمل المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالفرد، والمطلوبة لإنجاز نشاط أو عمل معين (بويحيوي و بن أحمد، 2016، صفحة 12)، ويساهم الاستعداد في نجاح كل نشاط داخل المنظمة، سواء ارتبط ذلك بمهمة صعبة، أو سلوك معقد، لذا يتطلب من الفرد التحكم في قدراته الكامنة من جهة، ومدى توفر الشروط المناسبة، والتحفيزات الداعمة من طرف المنظمة من جهة أخرى، لذا يساعد الاستعداد على التنبؤ بالقدرات في المستقبل، تبعا لحالة الاستعداد للفرد في الوقت الحالي. (مصنوعة، 2012، صفحة 6).

3.1.2. أنواع الكفاءات.

نميز ثلاث أصناف من الكفاءات في المنظمة، تتمثل في الكفاءات الفردية، الكفاءات التنظيمية وكذا الكفاءات الجماعية، والتي سنعرضها فيما يلي:

- الكفاءة الفردية: يقصد بالكفاءة الفردية على أنها تركيبة من السمات الباطنية، والظاهرية التي يمتلكها الفرد، مثل المعارف، والقدرات، والمهارات، والسلوكيات، القيم..... الخ، التي تظهر أثناء القيام بالعمل، بحيث يجب على المنظمة البحث عنها وتثمينها، من خلال عمليات الاستقطاب، وبرامج التكوين والتكوين، ونظام الحوافز، من أجل المساهمة في تحسين الأداء وزيادة إنتاجية، (رحيل، 2010، صفحة 13).

- الكفاءة الجماعية: يشير مفهوم الكفاءة الجماعية إلى مجموعة الكفاءات، والمهارات والقدرات المرتبطة بفريق العمل داخل البيئة التنظيمية، وتظهر غالبًا في سياق إدارة المشاريع، بشكل رسمي، أو بشكل غير رسمي عندما تتشكل حول هدف مهني محدد. (Loutrani، 2006، p. 13)، ويعتبر الباحث (Guy le Boterf)، الكفاءة الجماعية أنها ناتج التعاون بين الكفاءات الفردية لإنجاز العمل محدد في وضعية معينة، بحيث يرى أن هذا التعاون يتطور ضمن فريق أو مجموعة عمل، يمكن اعتبار التعاون بين الكفاءات الفردية نابع من تكامل ثلاث أنواع من العناصر المتعلقة، بمعرفة كيفية التعاون، والقدرة على التعاون والاستعداد والرغبة في التعاون، ومن خلال هذا التكامل والتناسق بين العناصر الثلاث المذكور سابقا، تحقق المنظمة فرص كبيرة لتنمية وتطوير الكفاءات الجماعية بشكل فعال.

- الكفاءة التنظيمية: تشمل الكفاءات التنظيمية على الكفاءات التقنية، وكفاءات الإنسانية، والكفاءات الفنية، التي تنشأ عن تفاعل وتكامل الموارد المادية، وغير المادية، المتاحة للمنظمة في مختلف مستوياتها الإدارية، والتي تمكنها من تحسين أدائها، وتقديم منتجات ذات قيمة عالية للعملاء، وتحقيق النتائج المنتظرة، ومواجهة التغيرات في بيئة العمل. (عبد الكريم، 2015، صفحة 223)

2.2. إدارة الكفاءات

ظهر مفهوم إدارة الكفاءات في الثمانينات القرن الماضي، والذي جاء مكان نموذج منصب العمل الذي كان سائدًا في السبعينات، ركزت إدارة الكفاءات على تنمية الكفاءات، وذلك للتكيف مع التغيرات الكبيرة، وزيادة الحاجة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في ظل المنافسة الشديدة.

1.2.2. تعريف إدارة الكفاءات

يقصد مفهوم إدارة الكفاءات، تلك الوظائف والأنشطة التي توفر الكفاءات للمنظمة في مختلف المستويات التنظيمية، وتعمل على تنميتها وفق برامج وعمليات معينة، من خلال توفير مقومات تنظيمية ملائمة، ووضع نظام تحفيزيات يساعد الكفاءات على البقاء في المنظمة، وتوجيهها نحو العمل ببذل أقصى جهد، مما يساهم في دعم الميزة التنافسية للمنظمة، ويزيد من أداء الموارد البشرية، (بودبوس وزهمول، 2020، صفحة 257). تعرف كذلك باستخدام أنشطة إدارة الموارد البشرية، بهدف جذب الكفاءات من سوق العمل، وتنميتها واثميتها، وتحفيزها على تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المسطرة (بوقرة وبن سالم، 2017، صفحة 45).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول، ان إدارة الكفاءات من التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، إذ تهتم بالأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها استقطاب وتنمية الكفاءات البشرية، تثمينها وتحفيزها، في إطار تنظيمي محفز، يدفعها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2.2.2. استقطاب الكفاءات:

تعد وظيفة استقطاب الكفاءات من الوظائف الأساسية لعملية التوظيف، التي تدخل في استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وتعتمد هذه الوظيفة على عملية التخطيط، وكيفية الحصول على الكفاءات من مصادر داخلية أو خارجية. سنوضح فيما يلي مفهوم الاستقطاب.

- يمثل الاستقطاب استراتيجية تعتمد على المنظمة، من أجل جذب الكفاءات البشرية الملائمة لشغل الوظائف فيها، وقد تم تعريف الاستقطاب، بأنه عبارة عن عملية جذب المرشحين من سوق العمل، بهدف شغل الوظائف، بالتنوع والعدد المطلوب، وفي الوقت الملائم، حتى تستطيع المنظمة من اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة، لشغل المناصب والوظائف الشاغرة، وفقا لمتطلبات وشروط الوظيفة، (غني، ناظم، وحسين، 2018، صفحة 151).

- يقصد بالاستقطاب، عملية توفير الموارد البشرية بالعدد والتنوع المناسبة للمنظمة، تقوم عملية الاستقطاب على عملية التخطيط والتحليل الوظيفي، وتتضمن مجموعة من الأنشطة المهنية التي تسمح بجذب المرشحين المرغوب فيهم لشغل وظيفة أو مهنة معينة، ترتبط فعالية عمليات الاستقطاب على نجاعة الأساليب المتبعة في تحضير برامج التحليل والتخطيط، وعلى كفاءات ومهارات الموارد البشرية القائمة على إدارة عملية الاستقطاب، (محمد، 2017، صفحة 22).

تعتمد وظيفة الاستقطاب على مصدرين أساسيين، نوضحها فيما يلي: (أيمن، عبد الرحمان، ومحمد، 2017، صفحة

(244)

- المصادر الداخلية:

تنوع مصادر الداخلية للاستقطاب، وسنذكر أهمها فيما يلي:

- النقل: تتمثل عملية النقل في حركة العاملين داخل المنظمة قصد شغل وظائف معينة، سواء كان النقل عمودي أو أفقي، تركز المنظمة على سياسة النقل لاستقطاب الموارد البشرية ذوي كفاءة، عندما تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع كفاءات ومهارات العاملين فيها، وبالخصوص عدم توفر تلك الكفاءات والخبرات في سوق العمل.
- الترقية: يقصد بها نقل عمال من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أعلى منها، تعتمد المنظمة على الترقية في استقطاب الكفاءات بهدف منح الفرصة أمام العاملين للترقية، وشغل وظائف أعلى من تلك المشغول سابقا، وهذا ما ينتج عنه آثار إيجابية لدى العمال، ويساهم في زيادة درجة الولاء والانتماء، فضلا عن زيادة الشعور بالاستقرار والأمان داخل المنظمة.
- الإعلان الداخلي: يتمثل في عمليات التعيين والاختيار من العاملين في المنظمة لشغل وظائف شاغرة، وتتم من خلال الإعلان في الأماكن المخصصة داخل المنظمة. بحيث يشترط توفر شروط ومؤهلات محددة في المرشحين، تتلاءم ومتطلبات الوظيفة.

- المصادر الخارجية:

- تنوعت المصادر الخارجية للاستقطاب بين مكاتب العمل الحكومية، وكذلك وكالات التوظيف الخاصة، المعارض، الإعلان، الجامعات، المعلومات، تعتمد المنظمة على هذه المصادر قصد جذب الكفاءات الخارجية التي لا تتوفر عليها، أو بهدف تنوع الخبرات من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (بن جدو، 2013، صفحة 23)

3.2.2. تنمية الكفاءات:

- يقصد بتنمية الكفاءات، مجموعة الأنشطة التي تعتمد عليها المنظمة، لتطوير المعارف والمهارات والسلوكيات، بهدف رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، ومهاراتهم واستعداداتهم، تعتمد تنمية الكفاءات على مجموعة من الأساليب المتمثلة في التكوين، التكوين، نظام الحوافز.....إلخ.

- استراتيجية التكوين والتدريب:

- يعتبر التكوين والتدريب كاستراتيجية، تسعى إلى إثراء الجانب المعرفي لدى الأفراد في المنظمة، وتنمية كفاءاتهم، وتطوير مهاراتهم، واكتساب خبرات جديدة، وتعديل السلوكيات نحو الأفضل، قصد التكيف مع المتغيرات التي تحيط ببيئة المنظمة، (عقيلي، 2005، صفحة 438). وعرفت على أنها الأنشطة والجهود المنظمة لتزويد العاملين بمعارف جديدة، وتطوير المهارات والقدرات، وتوجيه سلوكيات، ويراها البعض أيضا أنها نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات، يهتم بتنمية وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية المحددة في المعارف، والمهارات، والاتجاهات، من خلال برامج التعلم المبرمج، مما يساهم في رفع أداء العاملين في وظائفهم، (درة و الصباغ، 2008، صفحة 302).
- ينقسم التكوين إلى عدة أنواع نذكر منها: (قرنان، 2017، صفحة 66).

- قبل الالتحاق بالعمل: يقصد به إعداد العمال بصفة مسبقة لتولي مهنة أو نشاط معين، من خلال تزويدهم بالمهارات الفنية اللازمة والمعارف الضرورية، ويتم ذلك في المستويات التطبيقية، بحيث يزود الفرد بالمفاهيم والحقائق وكيفية تطبيقها عمليا، مثل التكوينات العملية والميدانية، التي تتم في الورشات العمل.

- أثناء العمل: يقوم هذا النوع من التكوين على فكرة أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات، التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه، الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى من توظيفه، فيبين له الصواب من الخطأ، والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب للأداء العمل، وأداب السلوك الوظيفي، ويستمر هذا الدور خلال الحياة الوظيفية للموظف، قصد تنمية وتطوير قدراته ومهاراته، حتى يتقن ما يقوم به من عمل، ويكون مستعدا لأداء عمله بالكفاءة المطلوبة.

- أهداف استراتيجية التكوين والتدريب:

- تهدف استراتيجية التكوين والتدريب إلى مجموع من الأهداف نذكر منها: (عقيلي، 2005، صفحة 439)،

- تنمية كفاءات ومهارات الموارد البشرية، والرفع من الروح المعنوية،

- تنمية روح الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، وتمكينها من المشاركة في التطوير المستمر للأداء الوظيفي.

-تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة.

-زيادة المرونة لدى الموارد البشرية، وجعلها قادرة على تأدية المهام.

-زيادة الاستقرار الوظيفي في المنظمة، العمل، قصد تمكين العامل من إنجاز الوظائف بكفاءة وفعالية.

-نظام الحوافز:

يعتبر نظام التحفيز من الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها تأثير فعال على الموارد البشرية في المشاركة في تحقيق الأداء المطلوب.

تعرف نظام الحوافز، على أنها مجموعة من التحفيزات، يتم من خلالها تحريك السلوك الإنساني، وتساهم في تصويب الأداء، لذا تعتبر إحدى الأدوات الفعالة التي تعتمد عليها المنظمة لتلبية حاجة معينة للعامل، ويهدف نظام الحوافز إلى رفع كفاءة المورد البشري وتطوير الأداء الكلي للمنظمة، وتعرف أيضا، بالإمكانات المتوفرة التي تتيحها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يتم استغلالها قصد تحريك وتوجيه الدوافع نحو سلوك معين، وإشباع الحاجات أو أنجاز أهداف، من خلال ما ذكر يسعى نظام الحوافز إلى تنمية أداء الكفاءات، من خلال تحريك المهارات والقدرات لدى العامل، بهدف الاستجابة لاستراتيجية المنظمة، وتحقيق أهدافها، (قرنان، 2017، صفحة 98)، تتمثل أهم أنواع الحوافز فيما يلي: (السلي، 1998، صفحة 330)

-الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية، في مجموعة من الحوافز التي تؤثر على سلوك العامل وتدفعه نحو تحقيق أهدافها، وتشمل الزيادة في الأجور، والمكافآت والمنح والهدايا، وكذلك المزايا العينية، والاستفادة من الأرباح الموزعة.

-الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية، في الاستفادة من دورات التكوين والتكوين، وكذا تكييف الوظائف مع قدرات العاملين، وتوفير الاستقرار والأمان الوظيفي للعامل.

-الحوافز الوقائية: يقصد الحوافز الوقائية، تلك الحوافز التي تحافظ على مستوى الأداء من التراجع، وتتمثل في توفير ظروف العمل الملائمة، تكييف ساعات العمل وجعلها مريحة للعامل، توفير الرعاية الصحية للعامل...إلخ.

3. مفهوم الهيكل التنظيمي

يكتسي الهيكل التنظيمي أهمية بالغة في نجاح المنظمة، وتحقيق أهدافها، باعتباره أداة التي تساعد توزيع التخصصات والمهام والمسؤوليات، ويتم تنظيم المستويات التنظيمية، وأنه يساعد الأفراد على تحديد العمل، وإنجاز الأهداف المحددة.

1.3. تعريف الهيكل التنظيمي:

يُعبّر الهيكل التنظيمي عن تحديد العلاقات والسلطات داخل المنظمة، ويمثل الشكل للعلاقات العقلانية والرشيده بين وظائف المنظمة، ويُنظم بشكل يسهل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، ويعرفه البعض على أنه أداة لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى كونه إطاراً لتوضيح التقسيمات وعلاقات السلطة، والاتصال داخل المنظمة، ومنه يستخدم الهيكل التنظيمي لتوضيح الواجبات، الاختصاصات، والعلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين، وتحديد الصلاحيات، والمسؤوليات لكل مسؤول (رسلان، 2013، صفحة 126).

كما يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يستخدم لتوزيع أدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون جزء من نشاطات العمل، والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات والسيطرة عليها، (زيد، 1988، صفحة 197)، ويعرف أيضا بأنه الوسيلة التي تحدد الأقسام والوظائف، والأقسام الفرعية في المنظمة. ويُعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء الذي يربط الوظائف المتعددة، التي تقوم بها أقسام التنظيم، وذلك لضمان تنسيق بين الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك يساعد الهيكل التنظيمي في ربط إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى، وضمان أداء وظيفتها بكفاءة، (أحمد، 2015، صفحة 19).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الهيكل التنظيمي على أنه، أداة التي يتم من خلالها تنظيم الأنشطة والعمل داخل المنظمة، من خلال توضيح الأدوار وتوزيع السلطات، والمسؤوليات بين المستويات التنظيمية وفروعها، وضبط العلاقات والاتصال، وتحديد سبل اتخاذ القرار وتنفيذه.

2.3. أهمية الهيكل التنظيمي في المنظمة:

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتمثل أهمية فيما يلي (رسلان، 2013، صفحة 127):

- توجيه أداء الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد على ممارسة السلطة، واتخاذ القرارات،
- يضبط المستويات الإدارية وفروعها، والعلاقات داخل المنظمة،
- يساهم في تنفيذ استراتيجية المنظمة،
- يساعد على التنسيق بين المستويات، والوظائف في المنظمة،
- يحدد أساليب الرقابة وأجهزتها في المنظمة،
- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلاً ومضموناً،
- يساعد في توضيح أدوار ومسؤوليات العاملين داخل المنظمة، مما يسهل التعاون والتنسيق بينهم (زيد، 1988، صفحة 39).

3.3. مبادئ الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي مجموعة من المبادئ، نلخصها فيما يلي: (خليل و خضير، 2007، صفحة 165)،

- التوازن: يشير مبدأ التوازن إلى تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.
- المرونة: يقصد بمبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها، استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية، التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- الاستمرارية: يتطلب مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيص الواقع، بالإضافة إلى استشرف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة، ومن هنا تظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يؤمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وكفاءة.

4.3. أبعاد الهيكل التنظيمي :

يتميز الهيكل التنظيمي بأبعاد أساسية نوضحها فيما يلي:

- الرسمية: يشير مفهوم الرسمية إلى مدى تقنين القواعد وإجراءات العمل، مما يتطلب على الفرد تنفيذ المهام بشكل محدد، يتضمن مبدأ الرسمية الدرجة التي يكون فيها العمل مقنن وواضحًا، حيث يُمارس الفرد عمله وفقًا لقواعد وإجراءات الموصوفة مسبقًا، بحيث لا يسمح للعمال بالخروج عن هذه القواعد، مما يدفع الإدارة العليا في المنظمة إلى تحذير الأفراد من التصرف خارج مبدأ الرسمية، (ياسف، 2013، صفحة 142).
- تساهم الرسمية في تنظيم الوظائف، وتقليل التباين في السلوك الأفراد، وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة، بحيث تعكس الرسمية مدى تطبيق المنظمة للقواعد والإجراءات، من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل وظيفة، لذا يتم التأكد من أن الأفراد المشرفين عن الوظائف، يخضعون للإشراف لضمان توافق أدائهم مع الوصف المحدد لوظائفهم، (عواي وطالبي، 2024، صفحة 159)

- المركزية: يقصد بالمركزية، درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المنظمة في مختلف المستويات التنظيمية، بحيث كلما تمركز صلاحية اتخاذ القرار في المستويات العليا، كلما اشار ذلك الى درجة عالية من المركزية ، لذا تتميز بعض المنظمات بدرجة عالية من المركزية، وهذا راجع إلى اتخاذ معظم القرارات من قبل الإدارة العليا. في حين أن هناك منظمات أخرى تفويض سلطات اتخاذ القرار للمستويات الأدنى، لهذا تشير المركزية إلى تركيز جميع السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، مما يجعل المستويات الإدارية الدنيا غير قادرة على اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة العليا.(ياسف، 2013، صفحة 142).

- التخصص: يشير مبدأ التخصص، إلى توزيع الوظائف والمهام المطلوبة إلى الأفراد داخل المنظمة، ويعرف أيضا إلى تقسيم العمل، بحيث يساعد هذا المبدأ إلى تقسيم النشاط إلى مجموعة من الأنشطة الفرعية، ليقوم كل عامل بالمهام الموكلة له في إطار العمل الجماعي في المنظمة، يسهم التخصص في العمل إلى تنمية القدرات والمهارات للعاملين، وخصوصًا القدرات المتعلقة بالأنشطة الرئيسية لمنظمة، كما يساعد في الرفع من الكفاءة الإنتاجية، وترقية الأداء التنظيمي، (سيفي و مزبان، 2019، صفحة 360).

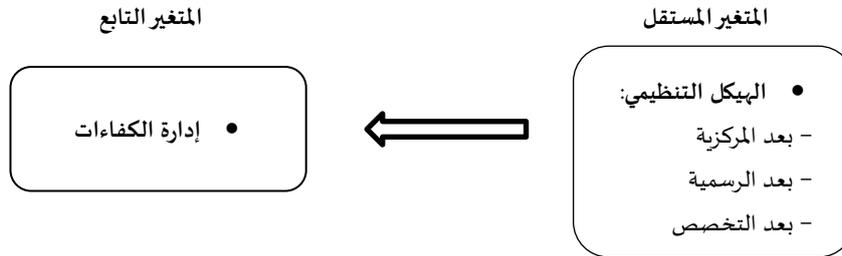
4. الدراسة التطبيقية:

نتناول في هذا المحور من الدراسة، الأدوات والإجراءات المستخدمة، نموذج الدراسة، وصف وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة، وعرض ومناقشة النتائج كما يلي :

1.4. الأدوات والإجراءات المستخدمة في الدراسة.

- نموذج الدراسة: تتمثل متغيرات الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في الهيكل التنظيمي في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، والمتغير التابع المتمثل في إدارة الكفاءات، ويمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل 01: يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة، في الحدود الزمنية والحدود المكانية، بحيث تم هذه الدراسة الميدانية بإحدى الهيئات العمومية التابعة لولاية بومرداس والمتمثلة في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، في فترة محددة ب 10 يوم، ابتداء من 14 أكتوبر 2024 إلى تاريخ 22 أكتوبر 2024.

- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد المناسبة لمعالجة موضوع الدراسة، وحتى نستطيع من إجراء دراسة تم اختيار مجتمع الدراسة مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس في الجزائر، ثم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغ عدد مفردات عينة الدراسة ب (45) مفردة من بين موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، شملت المستويات الوظيفية الثلاث من إدارة عليا، إدارة وسطى وإدارة دنيا.

- أداة الدراسة: قصد بلوغ أهداف الدراسة، تم اختيار الاستبيان كأداة مناسبة لهذه الدراسة، بحيث تم تصميمه في صورة تتناسب مع فرضيات الدراسة، بحيث شمل على قسمين رئيسيين، قسم يتعلق بالبيانات العامة لأفراد العينة، والقسم الثاني يحتوي على محاور الدراسة، نوضحها فيما يلي:

-القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية، الجنس، الفئة العمري، المؤهل العلمي، المستوى التنظيمي.

-القسم الثاني: يتكون من المحاور الأساسية للدراسة، الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يتضمن محاور الدراسة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد العبارات حسب كل محور
1	الهيكل التنظيمي	12
2	إدارة الكفاءات	12
	المجموع	24

المصدر: من إعداد الباحثين

- تم توزيع استمارات الاستبيان في صورته الورقية من خلال التنقل لمقر مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، كما تم استعمال تقنية (Google Forms)، وإرسالها عن طريق الإيميل، بحيث تم استرجاع (40) استمارة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

جدول رقم (02): يتضمن عدد استمارات

الهيئة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	النسبة
مديرية الإدارة المحلية	45	40	%88

المصدر: من إعداد الباحثين

- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الفقرات، الموضحة فيما يلي:

جدول رقم (03): يتضمن أوزان الفقرات حسب مقياس ليكرت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النقاط	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

- ثبات الاستبيان: قصد قياس مدى ثبات الاستبيان، تم الاستعانة بمعامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (coefficient Alpha Cronbach)، وكانت النتائج مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04): يتضمن نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات العام (Alpha de Cronbach)
02	24	0.88

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة معامل اختبار ألفا كرونباخ بلغت (0.88)، بحيث تعتبر قيمة جيدة تدل بأن أداة الدراسة (الاستبيان) ثابتة بدرجة عالية، تسمح بمواصلة إجراء الاختبارات الإحصائية.

2.4. المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات، بعد تجميع استمارات الاستبيان الموزعة، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، تم تفرغ البيانات وفق المعايير المحددة في أداة الدراسة، بحيث تم تحديد طول قطع مقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى (4=5-1)، ثم تقسيمه على عدد قطع (0.8 = 4/5)، للحصول على أطوال القطع المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): يتضمن أطوال القطع لمستويات الاستجابة

المتوسط الحسابي	1- 1.80	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5-4.21
الدرجة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين.

1.2.4. التحليل الإحصائي لنتائج محور الهيكل التنظيمي:

أولا- بعد المركزية:

الجدول الموالي يوضح النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد المركزية:

قلال عبدالقادر، مقدود وهيبة

الجدول رقم (06) : يتضمن إجابات أفراد العينة حول بعد المركزية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي القيمة	درجة الموافقة					المقياس	العبارة	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	1	1.145	3.15	4	14	9	10	3	التكرار	يساعد الهيكل التنظيمي على تفويض الصلاحيات.	1
				10	35	22.5	25	7.5	(%)		
متوسطة	3	0.934	3.00	2	9	18	9	2	التكرار	يضمن الهيكل التنظيمي المرونة في الاتصال بين المسؤول والمرؤوسين.	2
				5	22.5	45	22.5	5	(%)		
متوسطة	2	1.037	3.05	3	10	16	8	3	التكرار	يتسم الهيكل التنظيمي بتعدد المستويات الإدارية.	3
				7.5	25	40	20	7.5	(%)		
متوسطة	4	1.187	2.98	4	10	12	9	5	التكرار	يساهم الهيكل التنظيمي في اتخاذ القرارات بسهولة ومرونة.	4
				10	25	30	22.5	12.5	(%)		
متوسطة	/	0.843	3.04	بعد المركزية							

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول بعد "المركزية" محصورة بين قيم المتوسط الحسابي بين "2.98" و "3.15"، بدرجة متوسطة. بحيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع العبارات "3.04"، بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري "0.841"، منه يمكن القول أن أفراد العينة المدروسة يوافقون بدرجة متوسطة على بعد المركزية المرتبط بالهيكل التنظيمي المطبق في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس. ثانياً- بعد الرسمية:

الجدول الموالي يوضح النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة، المتعلقة ببعد الرسمية:

الجدول رقم (07) : يتضمن إجابات أفراد العينة حول بعد الرسمية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي القيمة	درجة الموافقة					المقياس	العبارة	رقم لعبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
متوسطة	4	1.349	2.77	6	6	9	11	8	التكرار	تحدد الوظائف حسب متطلبات المنصب.	5
				15	15	22.5	27.5	20	(%)		
متوسطة	3	0.947	2.77	2	4	21	9	4	التكرار	يتمتع الموظف بحرية في أداء مهامه.	6
				5	10	52.5	22.5	10	(%)		
متوسطة	2	0.959	2.95	3	6	19	10	2	التكرار	تعتمد الإدارة على برامج العمل السنوي	7
				7.5	15	47.5	25	5	(%)		
متوسطة	1	1.000	2.97	1	13	13	10	3	التكرار	تسعى الإدارة للتنسيق بين المستويات الإدارية.	8
				2.5	32.5	32.5	25	7.5	(%)		
متوسطة	/	0.818	2.86	بعد الرسمية							

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد العينة حول بعد "الرسمية" تراوحت بين قيم المتوسط الحسابي بين "2.77" و "2.97"، بدرجة متوسطة، بحيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع العبارات "2.86"، بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري "0.818"، منه يمكن القول أن غالبية أفراد العينة المدروسة يوافقون بدرجة متوسطة على بعد الرسمية المرتبط بالهيكل التنظيمي المطبق في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس. ثالثاً- بعد التخصص:

الجدول الموالي يوضح النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة، المتعلقة ببعد التخصص:

دور الهيكل التنظيمي في إدارة الكفاءات في المنظمات العمومية

الجدول رقم (08) : يتضمن إجابات أفراد العينة حول بعد التخصص

رقم لعبرة	العبرة	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي القيمة	الانحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
9	يحدد المهام حسب كفاءة وتخصص الموظفين.	التكرار	7	11	9	10	3	2.78	1.230	3	متوسطة
		(%)	17.5	27.5	22.5	25	7.5				
10	يضمن الهيكل التنظيمي عدم تداخل المهام والصلاحيات.	التكرار	5	7	19	6	3	2.87	1.067	2	متوسطة
		(%)	12.5	17.5	47.5	15	7.5				
11	يتم شغل الوظائف حسب التخصص.	التكرار	3	11	13	9	4	3.00	1.109	1	متوسطة
		(%)	7.5	27.5	32.5	22.5	10				
12	يساعد الهيكل التنظيمي على توسيع الاختصاصات والصلاحيات؟	التكرار	7	11	11	10	1	2.68	1.118	4	متوسطة
		(%)	17.5	27.5	27.5	25	2.5				
مجال التخصص											
متوسطة / 0.881 2.83											

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة حول بعد "التخصص" تراوحت بين قيم المتوسطات الحسابية بين "2.68" و "3.00"، بدرجة متوسطة، بحيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع العبارات "2.83"، بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري "0.881"، نستخلص من هذه النتائج أن أفراد العينة المدروسة يوافقون بدرجة متوسطة على بعد التخصص المرتبط بالهيكل التنظيمي المطبق في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

2.2.4. التحليل الإحصائي لنتائج محور إدارة الكفاءات

الجدول الموالي يوضح النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة، المتعلقة بمحور إدارة الكفاءات،

الجدول رقم (09) : يتضمن إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الكفاءات

رقم لعبرة	العبرة	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي القيمة	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
13	يتم استقطاب الكفاءات في إدارتكم	التكرار	8	8	7	7	10	3.08	1.492	8	متوسطة
		(%)	20	20	17.5	25					
14	يتم استقطاب الكفاءات من المصادر الداخلية والخارجية.	التكرار	3	7	10	14	6	3.33	1.163	1	متوسطة
		(%)	7.5	17.5	25	35	15				
15	يساعد الاختيار والتعيين على استقطاب الكفاءات	التكرار	4	5	19	7	5	3.10	1.125	6	متوسطة
		(%)	10	12.5	47.5	17.5	12.5				
16	سياسة الاختيار والتعيين تساهم في تطوير الكفاءات.	التكرار	3	10	14	7	6	3.07	1.163	9	متوسطة
		(%)	7.5	25	35	17.5	15				
17	تساعد برامج التكوين على إدارة الكفاءات.	التكرار	8	7	14	7	4	2.80	1.244	12	متوسطة
		(%)	20	17.5	35	17.5	10				
18	توفر إدارتكم الإمكانيات المالية اللازمة لتنمية الكفاءات.	التكرار	5	5	16	11	3	3.05	1.108	10	متوسطة
		(%)	12.5	12.5	40	27.5	7.5				
19	يتم تنمية مهارات العاملين من خلال التكوين	التكرار	5	10	13	9	3	2.88	1.137	11	متوسطة
		(%)	12.5	25	32.5	22.5	7.5				
20	برامج التكوين تلي الاحتياجات التكوينية للعاملين.	التكرار	4	5	12	13	6	3.30	1.181	2	متوسطة
		(%)	10	12.5	30	32.5	15				
21	نظام الحوافز يحافظ على الكفاءات	التكرار	4	4	18	8	6	3.20	1.137	3	متوسطة
		(%)	10	10	45	20	15				
22	نظام التعويضات يجذب الكفاءات إلى إدارتكم.	التكرار	2	11	14	7	6	3.10	1.128	7	متوسطة
		(%)	5	27.5	35	17.5	15				
23	تسعى إدارتكم على ترقيّة الكفاءات.	التكرار	4	6	16	10	4	3.10	1.105	5	متوسطة
		(%)	10	15	40	25	10				
24	تقوم إدارتكم بعمليات النقل لجذب الكفاءات	التكرار	4	6	14	12	4	3.15	1.122	4	متوسطة
		(%)	10	15	35	30	10				
محور إدارة الكفاءات											
متوسطة 0.796 3.09											

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الكفاءات، تراوحت بين قيم المتوسطات الحسابية بين "2.80" و "3.33"، بدرجة متوسطة، بحيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لجميع العبارات "3.09"، بدرجة متوسطة، وقيمة انحراف معياري "0.796"، نستخلص من هذه النتائج أن أفراد العينة المدروسة يوافقون بدرجة متوسطة على إدارة الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

3.4. اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

قصد التحقق من العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وإدارة الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، تبعا لأراء أفراد العينة، سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، كما هو موضح فيما يلي:

1.3.4. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات أثر إحصائي عند ($Sig \leq 0.05$)، بين الهيكل التنظيمي وإدارة الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس،

يوضح الجدول الموالي النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة، حول العلاقة بين محور الهيكل التنظيمي ومحور إدارة الكفاءات، من خلال دراسة وتحليل قيم معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R^2):

الجدول رقم (10) : يتضمن اختبار الفرضية الرئيسية

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية الفرعية رقم (03):
مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.01	0.134	*0.366	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($Sig \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي وإدارة الكفاءات.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $Sig \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (10)، أن قيمة الارتباط بين المحور الأول للدراسة المتمثل في الهيكل التنظيمي والمحور الثاني المتمثل في إدارة الكفاءات بمديرية الإدارة المحلية، تقدر بـ (0.366)، وقيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي (0.01)، وهي أقل من (0.05)، هذا ما يشير إلى وجود ارتباط ضعيف طردي بين الهيكل التنظيمي وإدارة الكفاءات، وتبين قيمة معامل الارتباط (R) أنه كلما تم تطبيق أبعاد الهيكل التنظيمي القائم بمديرية الإدارة المحلية، كلما تبعه زيادة في إدارة الكفاءات، كما توضح النتائج الإحصائية المذكورة أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.134)، أي ما يوضح أن نسبة (13.7%) من التغيرات في إدارة الكفاءات راجعت إلى التغيرات الحاصلة في الهيكل التنظيمي، والباقي (86.3%) ترجع إلى عوامل أخرى، وبالتالي توصلنا إلى إثبات الفرضية الرئيسية للدراسة، التي تشير إلى أن هناك علاقة ذات أثر إحصائي بين الهيكل التنظيمي المطبق في مديرية الإدارة المحلية وإدارة الكفاءات بها.

2.3.4. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات أثر إحصائي عند ($Sig \leq 0.05$)، بين بعد المركزية وإدارة الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

الجدول رقم (11) : يتضمن اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية الفرعية رقم (01):
مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R^2)	معامل الارتباط (R)	
0.000	0.641	*0.800	توجد علاقة ذات أثر إحصائي عند ($Sig \leq 0.05$) بين بعد المركزية وإدارة الكفاءات.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $Sig \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (11)، أن قيمة الارتباط بين بعد "المركزية" و "إدارة الكفاءات" بمديرية الإدارة المحلية، تقدر بـ (0.800)، وقيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي (0.00)، وهي أقل من (0.05)، هذا ما يشير إلى وجود ارتباط قوي طردي بين بعد المركزية وإدارة الكفاءات، تبين قيمة معامل الارتباط (R) أنه كلما اعتمدت مديرية الإدارة المحلية على

مجال المركزية، كلما تبعه زيادة في إدارة الكفاءات، كما توضح النتائج الإحصائية المذكورة أعلاه، أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.641)، أي ما يبرر نسبة (64.1%) من التغيرات في إدارة الكفاءات راجعت إلى بعد المركزية، والباقي (35.9%) ترجع إلى عوامل أخرى. وبالتالي توصلنا إلى إثبات الفرضية الفرعية الأولى، التي تشير على أن هناك علاقة ذات أثر إحصائية بين بعد المركزية وإدارة الكفاءات مديرة الإدارة المحلية.

3.3.4. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات أثر إحصائي عند ($Sig \leq 0.05$)، بين بعد الرسمية وإدارة الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

الجدول رقم (12) : يتضمن اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية الفرعية رقم (02):
معامل الارتباط (R^2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	
0.001	0.033	0.840	توجد علاقة ذات أثر إحصائي عند ($Sig \leq 0.05$) بين بين بعد الرسمية وإدارة الكفاءات.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $Sig \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (12)، أن قيمة الارتباط بين بعد "الرسمية" و"إدارة الكفاءات" بمديرية الإدارة المحلية، تقدر بـ (0.033)، وقيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي (0.84)، وهي أكبر من (0.05)، هذا ما يشير إلى عدم وجود ارتباط بين بعد الرسمية وإدارة الكفاءات، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية، التي تشير على أن هناك علاقة ذات أثر إحصائي بين بعد الرسمية وإدارة الكفاءات مديرة الإدارة المحلية.

4.3.4. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات أثر إحصائي عند ($Sig \leq 0.05$)، بين بعد التخصص وإدارة الكفاءات في مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس.

الجدول رقم (13) : يتضمن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نتائج التحليل الإحصائي			الفرضية الفرعية رقم (03):
معامل الارتباط (R^2)	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	
0.000	*0.022	0.893	توجد علاقة ذات أثر إحصائي عند ($Sig \leq 0.05$) بين بين بعد التخصص وإدارة الكفاءات.

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $Sig \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (13)، أن قيمة الارتباط بين بعد التخصص وإدارة الكفاءات بمديرية الإدارة المحلية، تقدر بـ (0.022)، وقيمة مستوى الدلالة (Sig) تساوي (0.89)، وهي أكبر من (0.05)، هذا ما يشير إلى عدم وجود ارتباط بين بعد التخصص وإدارة الكفاءات، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، التي تشير على أن هناك علاقة ذات أثر إحصائي بين بعد التخصص وإدارة الكفاءات مديرة الإدارة المحلية.

5. الخاتمة:

يعد الهيكل التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لضمان نجاح المنظمات العمومية، يتمثل هذا النجاح في القدرة على التكامل بين إدارة الكفاءات البشرية والهيكل التنظيمي المطبق، وإظهار العلاقة الوثيقة التي تربط بينهما، من خلال استخدام الكفاءات بشكل أمثل وتحقيق التوافق بين أبعاد هيكل التنظيمي، وإدارة الكفاءات من استقطاب الكفاءات وتنميتها، لذا يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي يوفر الأداة التي تطور وتبني كفاءات الموظفين بشكل فعال ويساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية.

استهدفت الدراسة إبراز دور الهيكل التنظيمي في فاعلية إدارة الكفاءات في الإدارات العمومية، من خلال الجانب النظري والتطبيقي، تم اختيار مديرية الإدارة المحلية لولاية بومرداس، قد تناولت الدراسة العلاقة بين متغيراتها، بحيث

توصلت لعدة نتائج ساهمت في الإجابة على إشكالية الدراسة وتقديم بعض التوصيات، في ما يلي عرض النتائج المتوصل إليها والتوصيات المقدمة.

- النتائج :

توصلنا لجملة من النتائج التي نوجزها فيما يلي :

- الهيكل التنظيمي المطبق في الإدارة المحلية، له دور ضعيف في إدارة الكفاءات، وهذا للتأثير العكسي لأبعاده في عملية استقطاب وتنمية الكفاءات.
 - توصلنا ان بعد المركزية يساهم في إدارة الكفاءات، بحيث لوحظ درجة عالية من المركزية في إنجاز الوظائف، وارتباطها بالإدارة العليا، من خلال تطبيق للتعليمات والقواعد وإجراءات العمل، تماشياً مع القوانين والتنظيمات،
 - يتميز الهيكل التنظيمي محل الدراسة بدرجة عالية من الرسمية في العملية التسييرية، بالإضافة الى اتخاذ القرارات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وهذا نتيجة تقييد الإدارات العمومية بالطابع القانوني والتنظيمي، وهذا لا يساعد على استقطاب الكفاءات وتطويرها.
 - درجة عالية من التخصص، وضعف المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التسييرية من قبل الموظفين، فضلاً عن كثرة المستويات التنظيمية وصعوبة انتقال المعلومات بين الموظفين.
 - الهيكل التنظيمي يحد من الإبداع والابتكار، وتحرير الطاقات والمهارات الفردية، وبالتالي لا يساعد على إدارة الكفاءات.
- التوصيات:

استخلصنا من خلال هذه الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل في:

- إضفاء مرونة أكثر على الهيكل التنظيمي بهدف الاستجابة للمتغيرات البيئية، وحتى يساهم في نجاح إدارة الكفاءات في الإدارات العمومية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تخفيف الإجراءات الإدارية والتعليمات الصارمة، والتي يكون لها تأثير على تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الكفاءات المتاحة،
- التقليل من مركزية التسيير في الإدارات العمومية، والعمل على تدعيم العمل التشاركي في اتخاذ القرارات التسييرية وتبني أساليب إدارية حديثة، كالإدارة بالكفاءات لضمان تحسين الأداء الكلي وترقية الخدمة العمومية،
- تمكين الكفاءات من المشاركة في العملية التسييرية، لضمان مرونة أكثر في تنفيذ الوظائف والمهام،
- تنمية الكفاءات في الإدارة العمومية من خلال تكييف الهياكل التنظيمية الكلاسيكية بأخرى حديثة بهدف زياد قدرات ومهارات الموظفين.

6. قائمة المراجع:

- المؤلفات:

1. أسامة خيرى. (2012). إدارة الإبداع والابتكارات (ط1)، دارالراية، عمان، الأردن.
2. سامي بودبوس، و خالد زهمول. (2020). إدارة الموارد البشرية (ط1)، دارالكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
3. شريف يوسف محمد . (2017). دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار. القاهرة، مصر: مكتبة جزيرة الورد.
4. عبد الباري درة، وزهير الصباغ. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن: دار وائل.
5. عبد الكريم أحمد. (2015). إدارة الموارد البشرية (الإصدار ط1). عمان، الاردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
6. علاء الدين رسلان. (2013). التطوير التنظيمي، داررسلان. دمشق، سوريا.
7. علي السلمي. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دارغريب.

8. عمروصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي. عمان، الأردن: دائر وائل.
9. مائدة حميد، أحمد محمد، و محمد سالم. (2019). رأس المال البشري الاستراتيجي (ط1)، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد.
10. محمد أيمن، أمل عبد الرحمان، و نفيسة محمد. (2017). اساسيات إدارة الموارد البشرية. مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
11. محمد خليل، و كاظم خضير. (2007). نظرية المنظمة (الإصدار ط3). عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
12. منير زيد. (1988). نظرية التنظيم. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
13. Caroline Diard ، Emmanuel Baudion ، و Sylvie Berthet .(2017) .Ressources humaines .Dunod.
14. Doaa Mohammad ، Hamdan Ahmed .(2019) .Les compétences informationnelles nécessaires à la formation contenue et le degré de leur présence chez les enseignants actuels du français langue étrangère .université de sohag.
15. Doaa Mohammad و Hamdan Ahmed .(2019) .Les compétences informationnelles nécessaires à la formation contenue et le degré de leur présence chez les enseignants actuels du français langue étrangère . université de sohag.
16. Guy Le boterf .(2006) .Ingénierie Et Evaluation Des Compétences, 5 ed, Paris, Edition D'organisation.
17. Jean René .(2014) .Manager les compétences .Dunod.
18. Loutrani, S. (2006, septembre). management des compétences et organisation des projets, thèse de doctorat. france: UNIVERSITE DE NICE.

- الأطروحات:

19. أسيا رحيل. (2010). دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير. الجزائر: جامعة بومرداس.
20. محمد الأمين بن جدو. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، مذكرة ماجستير. الجزائر: جامعة سطيف 1.
21. ياسر مرزوقي. (2018). دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3.

- المقالات:

22. إبراهيم بويحيوي، و نوال بن أحمد. (2016). أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 2(6).
23. أسيا قرنان. (2017). مدخل إلى استراتيجية الأداء الفعال. الدويرة، الجزائر: مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم.
24. حسية ياسف. (2013). أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة. مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، 10(1).

25. رايح بوقرة، و امال بن سالم. (2017). دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور ببحر بوعرييج. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(18)، الجزائر.
26. محمد عواي، و صلاح الدين طالبي. (5 فيفري، 2024). اثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظم إدارة المعرفة. مجلة الإمتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 7(2).
27. يوسف سيقي، و محمد مزيان. (31 جانفي، 2019). مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي. مجلة التدوين، 11(1).
- المداخلات:
28. أحمد مصنوعة. (2012). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التضامني. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
29. الحاج مداحي عرايبي. (نوفمبر، 2011). البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة. الجزائر: جامعة الشلف.